

19 Sonrası...

Geleceği
yeniden
keşfetmek

**Krizlerle
Yaşamak**

Bir Sonraki Krize Ne
Kadar Dayanıklısınız?

Dr. Gökhan Yılmaz
Salih Aksu

21 Aralık 2020

İçindekiler

- Kriz Nedir, Ne Değildir?
Kriz Türleri ve Tetikleyiciler
- PwC Bakış Açısıyla Küresel Krizler
- Kurumsal Dayanıklılık (Resilience)
- Krize Hazırlıklı Olmak, Kriz Yönetimi
ve Krize Müdahale
- PwC Krize Hazırlık Yaklaşımı
- Soru & Cevap



pwc

Kriz nedir, ne değildir?

Önemli **iç veya dış etkenlerden tetiklenen veya meydana gelen vakalar veya durumlar**



Kurum veya organizasyon
çapında, **çoklu işlevsel bir etkiye** sahip



Olağan **iş akışında ve operasyonlarda kesintiye veya aksaklığa** neden olur



İtibar kaybına veya itibarın zarar görmesine yol açar



Dünyanın Krizi: Covid-19 ve Dünyaya Etkisi

Salgın Nedeniyle Milyonlarca Kişi İşten Çıkarıldı

Salgının etkisiyle, **havayolu ve turizm şirketleri** başta olmak üzere dünya çapında birçok şirket çalışanlarını **işten çıkarmak zorunda kaldı.c**

Operasyonel Krizler ve Tedarik Zinciri Sıkıntıları

E-ticaretin hızlı yükselişi ve hayatımıza yeniden yön veren karantina ve hijyen uygulamaları özellikle **üretim ve lojistik sektörlerini dijital çözümlere ve yeni inovasyonlara** mebcur kıldı. Lojistik devi **Maersk**, bunlardan sadece birisi.

Ekonomik Etki /
İşten Çıkarmalar

İflas / Tasfiye

Hertz'in ve Thomas Cook'un Finansal Çöküşten Geri Dönüşü

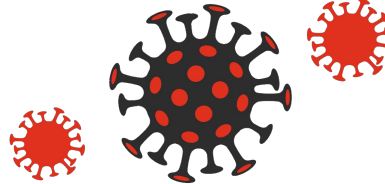
Amerikan merkezli araç kiralama şirketi **Hertz** ve 178 yıllık tur operatörü **Thomas Cook**, pandemi başlangıcı ile beraber ciddi zarar yaşamış ve **iflas** başvurusunda bulunmuştu. Son gelişmelerle beraber finansman konusunda bir nebze daha rahatlayan bu şirketler yeni yatırımlarla tekrardan oyunda olduklarını belirtiyor.

Pfizer - BioNTech Covid-19 Aşısına Yönelik Veri İhlali

Avrupa İlaç Ajansı (EMA) veritabanına gerçekleştirilen saldırıda **Pfizer ve BioNTech'in geliştirmiş olduğu Covid-19 aşısına** dair gizli başvuru belgelerinin yasadışı şekilde ele geçirildiği raporlandı.

Operasyon ve
Tedarik Zinciri
Aksaklığı

Siber Saldırıları



Yakın Zamanda Tanık Olduğumuz Bazı Kurumsal Krizler



Steinhoff

Güney Afrikalı perakende devlerinden biri olan Steinhoff'un, **7.4 milyar dolarlık muhasebe dolandırıcılığı** yaptığı ortaya çıkmıştı. Şirket, uzun yıllar boyunca hayali kârlar göstermişti.



Wirecard

Alman teknoloji şirketi WireCard, yatırımcılara güçlü bir bilanço izlenimi verebilmek için şirketin finansallarını aldatıcı şekilde değiştiriyordu. Şirketin, **piyasaları manipüle etmesinin yanı sıra hesaplarında 1.9 milyar euroluk açığı** olduğu tespit edilmişti.



Luckin Coffee

ABD Menkul Kıymetler ve Komisyonu (SEC), Starbucks'ın Çinli rakibi Luckin Coffee'ye **gelirlerini kasten artırdığı ve zararlarını düşük gösterdiği için 180 milyon dolarlık ceza** kesti.

Günümüzde krizlerin değişkenliği nedeniyle tüm şirketler diken üstünde.

Kriz Türleri



İnsani

Doğal Afet
Salgın Hastalık
Terörizm
Mülteci Krizi



Hukuki/Yasal

Yaptırımlar
Standartlara Uyumsuzluk
Çıkar Çatışması
Mevzuat İhlali



İnsan Kaynakları

Grev
Çalışan İş Kazası
İç Tehditler
Yüksek Çalışan Devir Hızı



Finansal

Likidite Sorunları
Suistimal ve Ekonomik Suç
İflas/Tasfiye
Varlıkların Değer Kaybı
Mevzuat
Yaptırımları



Operasyonel

Tedarik Zinciri Aksaklıkları
Altyapı Sorunları
Tesislere Yetkisiz Erişim
Ürünlerin Geri Çağırılması



Teknoloji

Siber Saldırı
Teknoloji Kesintileri
Fikri Mülkiyet Hırsızlığı
AR&GE Yetersizliği/
Başarısızlığı



İtibar

Olumsuz Marka İlişkileri
Piyasadaki Konumun Kaybedilmesi
İletişim Kopuklukları
Görevin Kötüye Kullanılması

PwC Küresel Kriz Araştırması



PwC Küresel Kriz Araştırması 2021 - Yaklaşık 3.000 Katılımcının Öngörülleri

Katılımcıların

%75'i, Covid-19'a karşı müdahaleleri sonucunda organizasyonlarının kurumsal stratejisini değiştirdiğini belirtti

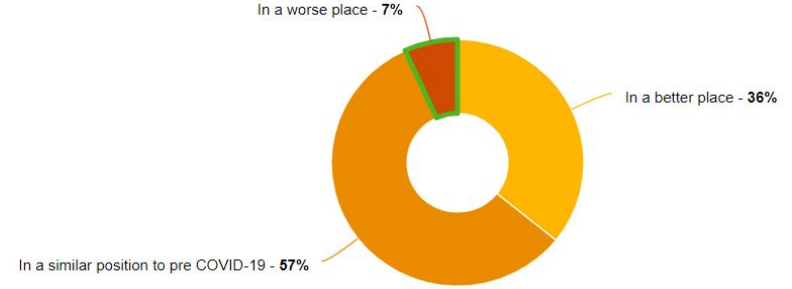
Katılımcıların

%79'u, kriz yönetimini daha geniş çaplı bir kurumsal dayanıklılık programına entegre etmeyi planlıyor.

Katılımcıların **%40**'ına göre, kurumsal dayanıklılık bakımından eskiye kıyasla daha iyi bir konumdalar.

Katılımcıların yalnızca **%25**'i kurumlarının önemli paydaşlarla güçlü ve verimli iletişim kurabildiğini düşünüyor.

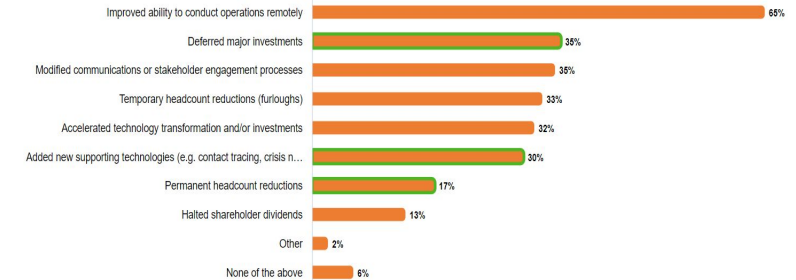
PwC Küresel Kriz Araştırması 2021 - Benchmark Raporu



Which of the following actions did your organisation take upon recognition that COVID-19 might have a major potential impact?

Your responses are outlined in green

Filter: Europe*



Kurumsal Dayanıklılık (Resilience)



Kriz ve Kurumsal Dayanıklılık

Krizlere Karşı Bağıışıklık Sisteminizi Güçlendirin

Kurumsal Dayanıklılık, "bir kuruluşun hayatta kalmak ve gelişmek için sürekli olarak meydana gelen değışiklikleri ve ani kesintileri tahmin etme, bunlara hazırlık yapma, yanıt verme ve bunlara uyum sağlama becerisidir".

Kurumsal dayanıklılık, **şirket kültürü ve stratejisi ile şekillenen ve sürekli olarak gelişen** bir kavramdır.

Krizlerle mücadele edebilmek için, **acil durumlardaki baskılara yanıt vermek ve kurumsal dayanıklılık kültürü oluşturmak** oldukça büyük önem taşıyor.



Kriz ve Kurumsal Dayanıklılık

Krizlere Karşı Bağışıklık Sisteminizi Güçlendirin

1

Krizler anında ne yapacağınızı önceden planlayın, üst yönetimi simülasyona tabi tutun, senaryo analizlerinizi yapın.

2

Gereksinimleri analiz ederek ilk dakikadan itibaren acil durumlara müdahale etmek ve en az hasarla kurtulmak için plan ve ekiplerinizi oluşturun.

3

Herhangi bir ciddi olay anında kritik operasyonların devamlılığını sağlamak üzere altyapınızı, tedarikçilerinizi ve iş gücünüzü planlayın.



Krizlerle dolu bir dünyada yaşıadığımız artık yadsınamaz bir gerçek.

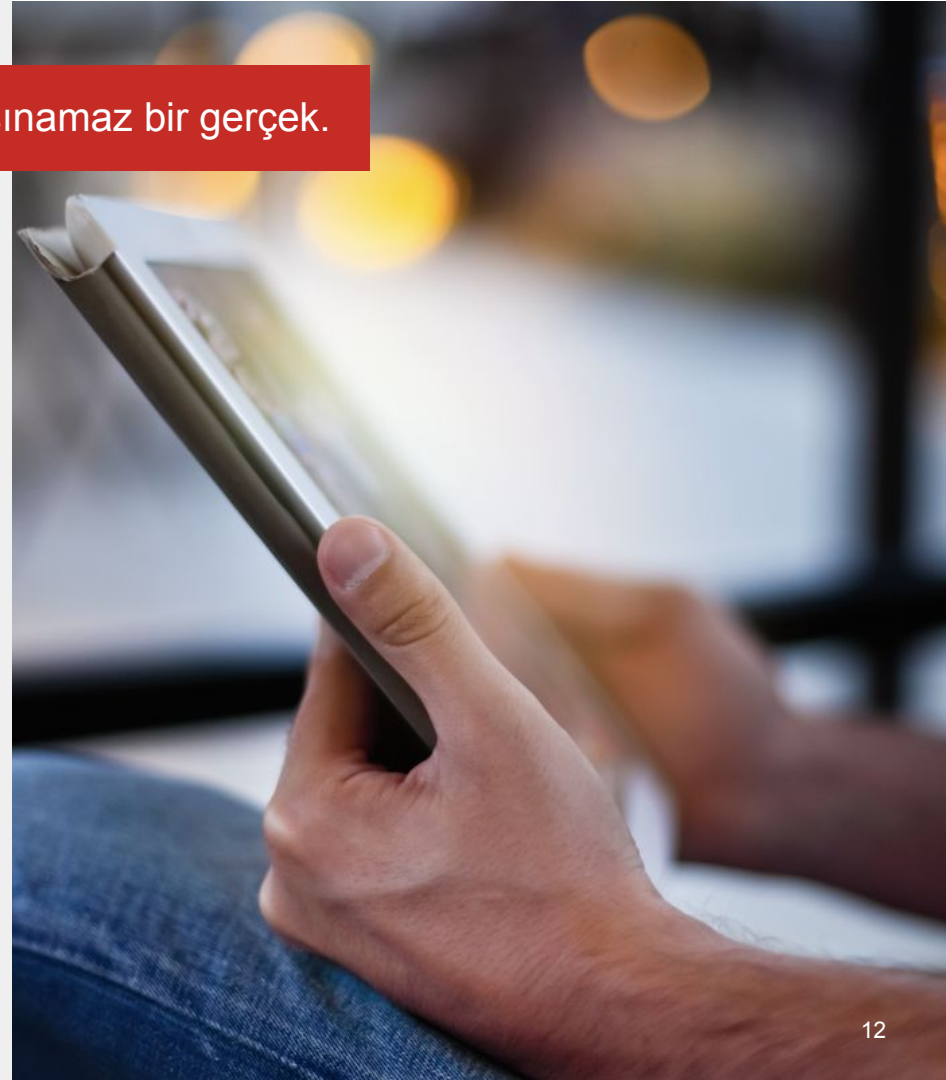
Peki siz krize ne kadar hazırlıklısınız?

Şirketlerde kriz yönetimi adı altında yer alan planlar çoğu zaman çeşitli afetlere (deprem, yangın vb.) hazırlık veya finansal kriz çalışmalarından ibaret kalıyor.

Test anlamında ise bu tür afetlere karşı sadece alışlagelmiş tatbikatlar yapmakla yetiniliyor.

Çoğu şirketin ilgili tüm kriz tetikleyicileri dikkate alınarak hazırlanmış kapsamlı bir kriz planı bulunmuyor.

'Kriz'e müdahale planı bulunan kurumlar, planı olmayanlara göre neredeyse ikiye bir oranla (%54 - %30) kriz sonrası daha iyi durumdaydı.'
-PwC Küresel Kriz Araştırması 2019



A photograph of a busy city street at sunset. The scene is filled with pedestrians crossing the street and cars waiting at a traffic light. The sun is low on the horizon, creating a strong golden glow and long shadows. The buildings are tall and multi-story, with many windows. The overall atmosphere is one of a bustling urban environment.

Krize Hazır Olmak

“Hazırlanmada başarısızlık,
başarısızlığa hazırlıktır.”

Benjamin Franklin

Kriz Yönetimine Bütüncül Yaklaşım ve Kriz Yönetiminin Aşamaları



Kriz Yönetiminde Yapılan Yaygın Hatalar

1

Sorumlulukların net olmaması nedeniyle zamanında ve doğru adım atılamaması

2

Kriz anındaki önceliklerin doğru şekilde belirlenmemesi

3

Baskı ve stres nedeniyle aceleci ve dikkatsizce karar almak

4

Paydaşlarla sağlıklı bir iletişimin kurulamaması

5

Krizi görmek veya kabul etmekte isteksizlik nedeniyle anlık çözümler üretmek

COVID-19 Sonrası Kendinizi Değerlendirin



“PwC Küresel Kriz Araştırması katılımcılarının **%36’sı** Covid-19 sonrasında krize müdahale sonrası değerlendirme yapmadıklarını belirtti ve **%81’i** ise krize müdahale yaklaşımlarının eksik olduğunu ve geliştirilmesi gerektiğini aktardı..”

-PwC Küresel Kriz Araştırması 2021

COVID-19’dan ne kadar ders çıkardınız?



Yaygın Eksiklikler

Kriz Yönetim Ekibi	Kullanışlı Bir Plan	Etkili İletişim	Teknoloji ve Veri Yönetimi	Çeviklik
Kriz ekibinde doğru yöneticiler veya konu uzmanları yoktu	Kurumsal çapta bir kriz planımız olmadığını fark ettik	Zamanlama ve kararlılık açısından iletişimde daha iyi olabilirdik	Kriz anında verilere güvenemedik ve geciktik	Rakiplerin ne yaptığını bilmediğimiz için hızlı tepki veremedik

PwC Krize Hazırlık Değerlendirmesi Aracı (CPA)



Bir Sonraki Krize Ne Kadar Hazırlıklısınız?

**Yönetişim,
Liderlik ve
Strateji**

1

**Risk
Yönetimi**

2

**Programı
Hayata
Geçirmek**

3

**Kriz
Yönetimi
Planı**

4

**Kriz
Yönetimi
Ekibi**

5

**Marka ve
Paydaş
Yönetimi**

6

**Kriz
Yönetimi
Teknolojisi**

7

**İyileştirme
Stratejisi &
Yönetimi**

8

**Simulasyon
ve
Eğitimler**

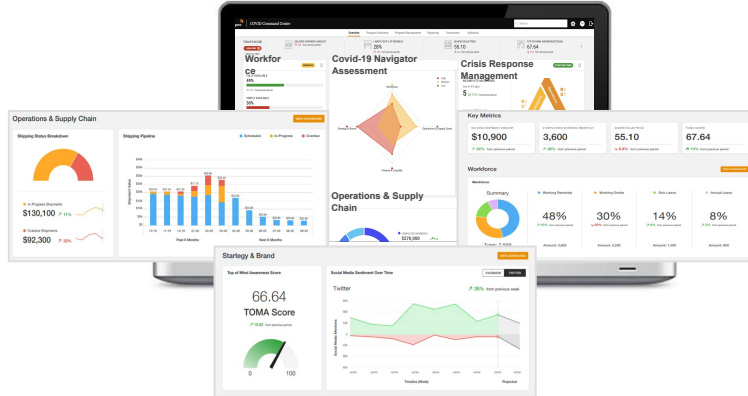
9



Krize Dayanıklılığın Sektörel Karşılaştırması ve Mevcut Programın Güçlendirilmesi

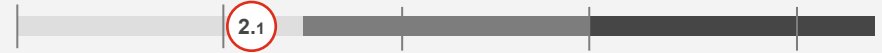
PwC Krize Hazırlık Değerlendirmesi Uygulaması, dünya çapında önde gelen örneklerden ve uluslararası kriz yönetimi standartlarından yola çıkarak oluşturulmuş dinamik ve internet tabanlı bir platformdur.

9 ana bölüm ve 180'den fazla sorudan oluşan bu araç, şirketlerin mevcut kriz müdahale kabiliyetlerini anlamalarına ve programlarını güçlü ve zayıf yanlarına göre düzenlemelerine yardımcı olur.

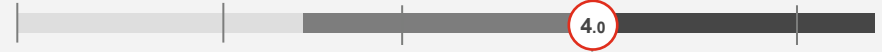


Mevcut ve hedeflenen durumların olgunluk puanları

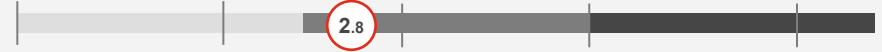
Genel olgunluk puanı



Hedeflenen olgunluk puanı



Ortalama sektör puanı



Tavsiye edilen uygulama yol haritası



19 Sonrası...

Geleceği
yeniden
keşfetmek

Teşekkürler.

Dr. Gökhan Yılmaz
Salih Aksu

21 Aralık 2020